

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення стратегічного управління онлайн-бізнесом на
основі сучасних маркетингових технологій»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Юлія ПАРАМОНОВА

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСОМ	6
1.1. Сутність та еволюція стратегічного управління в цифровому середовищі	6
1.2. Специфіка стратегічного управління онлайн-бізнесом.....	12
1.3. Сучасні маркетингові технології в управлінні онлайн-бізнесом	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТІНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "РОЗЕТКА. UA"	22
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "РОЗЕТКА. UA"	30
2.3. Оцінка ефективності існуючих маркетингових технологій онлайн- магазину Rozetka_ua.....	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН- БІЗНЕСОМ.....	39
3.1. Розробка digital-стратегії розвитку онлайн-бізнесу.....	39
3.2. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів	42
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	47
ВІСНОВКІ.....	53
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Будь-який бізнес, що функціонує у цифровому середовищі, потребує не просто управління, а стратегічного планування, яке забезпечить довгострокову конкурентоспроможність. Зміни у поведінці споживачів, зростання популярності соціальних платформ та швидкий розвиток технологій створюють як нові можливості, так і нові виклики. Онлайн-бізнес, що використовує соціальні мережі як основний канал комунікації, стає ареною для боротьби за увагу споживача. Від ефективності впроваджених стратегій залежить виживання компанії в умовах жорсткої конкуренції.

Тема дослідження безпосередньо пов'язана з розвитком digital-маркетингу та стратегічного управління, що формують основні механізми ефективної роботи онлайн-компаній. Зокрема, дослідження буде спрямоване на аналіз господарської діяльності підприємства, що функціонує в межах інтернету, з подальшим розробленням стратегії його розвитку. Інтернет-комерція переживає стрімке зростання. За останнє десятиліття кількість онлайн-підприємців зросла на 150%, а глобальний обсяг електронної комерції сягнув 5 трильйонів доларів. Цифрові інструменти стають критично необхідними для залучення, утримання клієнтів і підвищення прибутковості. Все це додає інтересу до розробки комплексного підходу до формування стратегічного управління онлайн-магазином, що включає маркетингові, аналітичні та економічні аспекти в контексті сучасного менеджменту та наукової новизни даної роботи.

Досліджувальній темі були присвячені праці провідних вітчизняних авторів: Р. Волощук, Л. Гончаренко, Ю. Дяченко, Н. Іванова, А. Захарченко, А. Касич, Е. Криволапов, О. Кібік, В. Котлубай, А. Пилипенко, О. Слободянюк, В. Романюк, І. Черниш та інш. Водночас низка питань щодо удосконалення стратегічного управління онлайн-бізнесом на основі сучасних маркетингових технологій потребують подальшого розвитку.

Метою бакалаврської роботи є розробка ефективної digital-стратегії задля удосконалення стратегічного управління онлайн-бізнесом на основі сучасних маркетингових технологій. Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління онлайн-бізнесом;
- визначити ключові чинники успішного функціонування онлайн-магазину;
- провести аналіз господарської діяльності обраного підприємства;
- оцінити фінансові результати та маркетингові показники;
- розробити комплексну digital-стратегію розвитку підприємства;
- запропонувати інноваційні маркетингові інструменти та методи їх застосування;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління онлайн-магазином Rozetka.

Предметом дослідження є методи, підходи та маркетингові технології, що використовуються у стратегічному управлінні онлайн-магазином.

Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: спостереження, теоретичного узагальнення; порівняння; систематизації, графічного аналізу, метод аналізу фінансових показників.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та еволюція стратегічного управління в цифровому середовищі

Стратегічне управління в сучасних умовах це далеко не просто розподіл ресурсів чи встановлення цілей підприємства. Зараз воно перетворилося на складний багатофакторний процес, де ключову роль відіграють дані, аналітика та гнучкість до змін. Світ, що швидко стає все більш цифровим, вимагає від підприємств не лише швидких реакцій на зміни ринкового середовища, а й проактивних дій, які випереджають ці зміни на крок. У цьому сенсі стратегічне управління подібне до оркестрації великої симфонії – кожен інструмент має звучати в унісон з іншими [14].

Особливу актуальність набуває концепція data-driven management управління, що базується на даних. Тут мова йде не тільки про використання великих обсягів інформації, але і про її грамотне інтерпретування та впровадження стратегічних рішень у реальний бізнес. Такі рішення часто приймають на основі глибокої аналітики клієнтських вподобань, ринкових тенденцій і фінансових показників [33].

Перші концепції стратегічного управління з'явилися ще у другій половині XX століття, коли бізнес почав усвідомлювати значення планування і довгострокових цілей. Тоді ж зародилися класичні підходи до менеджменту, що спиралися на такі поняття, як місія, бачення та цілі підприємства. Ці підходи зосереджувалися на оптимальному використанні ресурсів і створенні конкурентної переваги через ефективність операційної діяльності [18].

Проте зі зростанням ролі інформаційних технологій акценти в стратегічному управлінні почали зміщуватися. У 90-х роках цифровізація

підприємств, зокрема у сфері торгівлі та фінансів, змусила бізнес шукати нові стратегії, що дозволяли б інтегрувати цифрові рішення. Наприклад, онлайн-комерція почала вимагати від компаній створення електронних каналів збуту, цифрової логістики та автоматизації фінансових процесів [35].

Наступним етапом стала концепція стратегій, орієнтованих на інновації та глобалізацію. Підприємства все частіше інтегрують технології штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маркетингових рішень. Розробка персоналізованих пропозицій, що ґрунтується на поведінкових даних клієнтів, вже сьогодні є стандартом у провідних компаніях, таких як Amazon і Alibaba [14].

Роль data-driven стратегій особливо виразно простежується у підприємствах, що працюють в умовах високої конкуренції на цифрових платформах. Тут кожен крок, кожна інвестиція має базуватися на достовірних даних. Впровадження систем CRM (Customer Relationship Management) і ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє підприємствам тримати під контролем усі бізнес-процеси – від продажів до управління персоналом [3]. Класичні стратегії робили акцент на лідерстві у витратах або диференціації товарів і послуг. Натомість цифрові стратегії фокусуються на динамічному аналізі даних, швидкості прийняття рішень та безперервній інновації. Наприклад, традиційні підприємства витрачали роки на створення нових продуктів, тоді як сучасні стартапи можуть тестувати та запускати MVP (мінімально життєздатний продукт) протягом декількох тижнів [10]. Перелік основних етапів еволюції стратегічного управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік основних етапів еволюції стратегічного управління

Етап	Характерні риси та особливості
Класичні підходи	Орієнтація на ресурси, довгострокове планування
Перехід до цифрових стратегій	Інтеграція технологій, створення онлайн-платформ
Data-driven управління	Рішення на основі даних, автоматизація процесів

Джерело: створено автором за [10]

Інформаційні технології більше не залишаються допоміжним інструментом у руках менеджерів. Вони стали одним з фундаментів сучасного бізнесу, створюючи середовище, де стратегічне управління нагадує гру в шахи, де кожен хід визначається великою кількістю даних. І тут технології працюють як невидимі радники, допомагаючи прораховувати всі можливі сценарії наперед. Без них уже неможливо забезпечити оперативну адаптацію до змін або зберігати конкурентні переваги на ринку [10].

Важко уявити сучасну компанію, яка б ігнорувала такі інструменти, як системи бізнес-аналітики (BI), ERP чи CRM-платформи. Завдяки їм підприємства можуть не тільки бачити загальну картину діяльності, але й деталізувати її до найменших елементів. Наприклад, аналітика в реальному часі дає змогу контролювати продажі в онлайн-магазинах, прогнозувати попит і своєчасно реагувати на відхилення від планових показників.

За даними досліджень, компанії, які впровадили аналітичні інструменти, збільшують ефективність використання ресурсів до 35% [3]. Технології, як той невидимий двигун, стимулюють розвиток нових бізнес-моделей. Наприклад, модель підписки (subscription model), яку використовують Netflix, Spotify чи Adobe, стала можливою саме завдяки розвитку хмарних технологій і швидкого обміну даними. У цих умовах управління продуктами і послугами набуло абсолютно іншого значення важливо не просто продати товар, а створити постійний канал комунікації з клієнтом [33].

Ще одним прикладом можна вважати інтернет речей (IoT). Завдяки цьому інноваційному підходу великі промислові підприємства отримали можливість здійснювати моніторинг своїх виробничих потужностей безперервно. Системи датчиків відстежують найменші відхилення в роботі обладнання і сигналізують про потенційні ризики ще до того, як вони можуть стати проблемою. Це не лише економить ресурси, а й зменшує ризики виробничих зупинок до 50% [29].

Якщо уявити бізнес як корабель у штормовому морі ринкових змін, то цифрова трансформація – це навігаційна система, що вказує шлях до берега. Без стратегічного менеджменту цифрові ініціативи можуть стати хаотичними,

втрачаючи мету і ресурси на етапі впровадження. Саме тому керівники підприємств мають інтегрувати цифрові рішення у свої бізнес-стратегії на найвищому рівні [14].

Цифрова трансформація не обмежується автоматизацією чи впровадженням IT-систем. Йдеться про комплексні зміни в організації, що охоплюють структуру, процеси, культуру і навіть мислення працівників. Успішні приклади таких трансформацій демонструють міжнародні гіганти, як-от Siemens та General Electric. Вони змогли адаптувати свої бізнес-моделі до цифрової епохи, створюючи екосистеми, де дані головний актив. Зокрема, General Electric активно розвиває напрямок Predix платформу для індустріального інтернету речей [16].

Водночас український бізнес поступово входить у цю епоху змін. Під час війни особливо гостро постає питання безпеки даних і гнучкості в управлінні. Відповідно, компанії активно інвестують у кібербезпеку, системи резервування інформації та віддалену роботу. Цей підхід не лише підтримує функціонування підприємств, а й сприяє їхньому розвитку, дозволяючи швидко адаптуватися до нових умов [35].

Варто відзначити, що успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від компетенцій менеджменту. Лідери мають не лише розуміти суть технологій, а й володіти навичками управління змінами. Це потребує системного підходу, коли кожен етап трансформації планується й аналізується за допомогою методів стратегічного менеджменту. У цьому контексті корисним інструментом є модель ADKAR, яка дозволяє структурувати процес змін через п'ять ключових елементів: усвідомлення, бажання, знання, здатність та закріплення результатів [9].

Таким чином, цифрова трансформація створює умови для якісного перезавантаження бізнесу. Підприємства, що змогли синхронізувати свої стратегії з цифровими трендами, отримують значні переваги у вигляді зростання ефективності та конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Конкуренція в умовах цифровізації нагадує безперервне стратегічне змагання за увагу, лояльність та гаманець споживача. Класичні стратегії боротьби за частку ринку вже не мають колишньої сили. Домінують ті, хто вміє швидко адаптуватися та використовувати дані як зброю. Наприклад, компанії, які вчасно інтегрували автоматизовані маркетингові інструменти, збільшують прибуток у середньому на 20% завдяки персоналізованим пропозиціям та аналізу поведінки клієнтів [15].

У цьому середовищі платформні моделі бізнесу виступають сильним конкурентним фактором. Великі цифрові гравці, такі як Google чи Amazon, не лише продають товари чи послуги. Вони створюють цілі екосистеми, де клієнт проводить значну частину свого часу і здійснює численні операції. Компанії, що прагнуть успішно конкурувати з такими гігантами, повинні інтегруватися в ці екосистеми або створювати власні ніші. Наприклад, українські IT-компанії активно просувають ідею спеціалізованих платформ для логістики та електронної комерції [33].

Динаміка конкуренції у цифровій сфері змушує бізнес переосмислювати свої стратегії. Тепер значення мають такі інструменти, як омніканальна присутність, коли клієнт має безшовний досвід взаємодії з брендом у різних точках контакту: онлайн і офлайн. Стратегії масштабування бізнесу через партнерства та альянси теж виходять на перший план. Відбувається злиття ринкових сегментів: ритейл стає медіа, фінансові сервіси перетворюються на цифрові додатки з елементами соціальних мереж [14].

Варто згадати і роль технологій штучного інтелекту у формуванні конкурентної переваги. Системи на базі AI дозволяють автоматизувати не лише рутинні процеси, а й аналітику ринкових трендів, прогнозування поведінки споживачів та навіть прийняття стратегічних рішень. Дослідження свідчать, що компанії, які інвестують у AI-рішення, скорочують свої витрати на 30-40% [29].

Споживач XXI століття відрізняється від покоління своїх батьків не лише рівнем технологічної обізнаності, а й вимогливістю до сервісу. Люди шукають простоти, швидкості та персоналізації. Досвід взаємодії з брендом часто

виявляється важливішим за сам продукт. Наприклад, 73% клієнтів готові платити більше за товар або послугу, якщо сервіс відповідає їх очікуванням [3].

Ці зміни призвели до трансформації бізнес-моделей. Моделі, засновані на підписці, freemium-послугах або гейміфікації, активно витісняють традиційні форми продажів. Spotify чи Netflix демонструють, як можна утримувати клієнта десятиліттями завдяки постійному оновленню контенту і глибокій персоналізації [15].

Далі слід розглянути питання про економіку вражень. Бізнеси, орієнтовані на створення емоційного досвіду, досягають більших результатів, ніж ті, що зосереджуються лише на матеріальній користі. Наприклад, Apple не просто продає гаджети компанія формує культ навколо своєї продукції. Це змушує інші бренди шукати нові підходи до комунікації та створення емоційного зв'язку з клієнтом [33].

Окрім того, споживачі стають більш обізнаними щодо екологічної та соціальної відповідальності. Бізнес, який ігнорує питання сталого розвитку, ризикує втратити значну частку клієнтів. За даними опитувань, 48% споживачів готові відмовитися від покупки, якщо компанія не дотримується принципів екологічної відповідальності [14].

Світ цифрової економіки не стоїть на місці. Зміни відбуваються настільки стрімко, що підприємства вимушені не лише реагувати на них, а й проактивно формувати нові тренди. Майбутнє стратегічного управління буде пов'язане з подальшим розвитком технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та доповнена реальність [9].

Управлінці повинні готуватися до нових викликів. По-перше, посилиться конкуренція за талант у сфері цифрових технологій. Ринок праці вже демонструє, що спеціалісти з аналітики даних і кібербезпеки стають стратегічним ресурсом для бізнесу [18]. По-друге, підприємства повинні вдосконалювати свою здатність до швидкого впровадження змін. Методології Agile і Lean стануть не просто модними термінами, а ключовими інструментами стратегічного планування.

На горизонті також постає питання регулювання цифрової економіки. Уряди різних країн вводять дедалі більше обмежень на використання даних, кібербезпеку та монополії великих технологічних корпорацій. Це створює додаткові ризики, з якими мають рахуватися як глобальні, так і локальні бізнеси [29].

Отже, стратегічне управління в умовах цифрової епохи характеризується зростаючою складністю та динамічністю. Успіх досягнуть ті компанії, які зможуть розробити інноваційні бізнес-моделі та оперативно реагувати на зміни середовища. Важливим проявом цих тенденцій є стратегічне управління онлайн-бізнесом, специфіка якого потребує окремого розгляду.

1.2. Специфіка стратегічного управління онлайн-бізнесом

Онлайн-бізнес докорінно відрізняється від традиційного, і ці відмінності не обмежуються лише каналами збуту. У цифровому середовищі підприємства оперують даними як ключовим активом, тоді як класичний бізнес значною мірою залежить від фізичних активів нерухомості, обладнання чи складів. Наприклад, компанія Amazon зберігає та обробляє дані мільйонів клієнтів, використовуючи їх для персоналізації пропозицій. Натомість традиційні ритейлери, такі як Walmart, тривалий час робили акцент на масштабі фізичних точок продажу [7].

Іншою суттєвою різницею є швидкість адаптації до змін. Цифрові компанії здатні масштабувати свої продукти і послуги буквально за тижні, тоді як у класичному бізнесі це може займати роки через логістичні, виробничі та регуляторні обмеження. В умовах цифрової економіки саме швидкість стала одним із визначальних чинників конкурентоспроможності [9].

Управлінські процеси в онлайн-секторі також зазнали змін. Онлайн-компанії застосовують методи гнучкого планування, що базуються на швидких ітераціях та постійному зворотному зв'язку. Водночас класичний бізнес все ще

покладається на більш статичні довгострокові плани з обмеженою можливістю коригування [14].

Формування стратегії для онлайн-бізнесу це не просто розробка плану дій. Це інтеграція технологій, маркетингових підходів і аналітики, спрямована на досягнення високої гнучкості й масштабованості. Онлайн-компанії часто орієнтуються на модель платформного бізнесу, яка дозволяє об'єднувати численні продукти та сервіси в єдину екосистему. Хорошим прикладом є платформи на кшталт Airbnb чи Uber, які створюють додаткову цінність через інтеграцію користувачів та постачальників послуг [15].

Одним із ключових аспектів стратегії є глибоке розуміння цифрової поведінки споживачів. Онлайн-компанії активно використовують big data для аналізу поведінки клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані продукти і послуги. Наприклад, стрімінговий сервіс Netflix аналізує уподобання кожного користувача, формуючи унікальні рекомендації, які підвищують утримання клієнтів [12].

Важливою складовою стратегії стає оптимізація платформ взаємодії з клієнтами. Компанії мають забезпечити безперебійну роботу сайтів та додатків, швидкість завантаження сторінок та зручний інтерфейс. За статистикою, якщо сторінка завантажується більше трьох секунд, 40% користувачів залишають її [10].

Онлайн-середовище відзначається високою динамічністю. Зміни в алгоритмах пошукових систем або оновлення правил конфіденційності можуть миттєво вплинути на бізнес. Наприклад, оновлення політики конфіденційності Apple щодо збору даних через додатки вплинуло на рекламну ефективність багатьох платформ [15].

Ще одним ризиком є залежність від технологій. Онлайн-компанії змушені постійно інвестувати в оновлення своїх IT-інфраструктур. Відмова серверів або кібератаки можуть призвести до значних збитків. Згідно з дослідженням, збитки від простоїв у роботі великих платформ досягають 5 млн доларів за кожну годину простою [29].

Конкуренція у цифровому середовищі зростає експоненційно. Великі компанії мають доступ до значно більших ресурсів для маркетингу та розвитку. Онлайн-платформи змушені боротися за клієнтів, оптимізуючи свої продукти й послуги до рівня, коли кожна секунда чи клікабельний елемент інтерфейсу може вирішити долю угоди [35].

Особливо гостро стоїть проблема збереження клієнтської лояльності. Користувачі в цифровому середовищі легко переходять від одного сервісу до іншого, якщо не отримують очікуваної якості чи зручності. Тому компанії змушені використовувати такі підходи, як програми лояльності, персоналізовані пропозиції та спеціальні акції для постійних клієнтів. За даними досліджень, компанії, які успішно впровадили програми лояльності, мають на 30% вищий коефіцієнт утримання клієнтів [3].

Таблиця 1.2

Порівняння ризиків для традиційного і цифрового бізнесу

Тип ризику	Традиційний бізнес	Цифровий бізнес
Динамічність середовища	Помірна	Висока
Технологічна залежність	Низька	Висока
Конкуренція	Локальна	Глобальна
Клієнтська лояльність	Заснована на репутації	Заснована на досвіді взаємодії
Кібербезпека	Вторинний ризик	Пріоритетний фактор

Джерело: створено автором за [3]

Як видно із табл. 1.2 соціальні мережі давно перестали бути лише платформами для спілкування чи розваг. Сьогодні це потужні інструменти, які формують публічний образ бренду, керують репутацією і навіть сприяють залученню нових клієнтів. Платформи, такі як Facebook, Instagram чи TikTok, стали своєрідними "цифровими площами", де компанії взаємодіють з мільйонами користувачів [7].

Успішні бізнеси активно використовують соціальні мережі для стратегічного планування. Наприклад, SMM-кампанії, що базуються на ретельному аналізі поведінки цільової аудиторії, допомагають підприємствам підвищувати впізнаваність та лояльність клієнтів. Дані свідчать, що понад 60% користувачів довіряють брендам, з якими активно взаємодіють у соціальних мережах [29].

Проте управління соціальними мережами потребує системного підходу. Необхідно розробляти контент-стратегії, відстежувати показники ефективності (залученість, конверсії) та своєчасно реагувати на відгуки споживачів. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти проблеми та підтримувати позитивний імідж компанії [15].

Зібрати дані – це лише перший крок. Їх потрібно грамотно проаналізувати і перетворити на дієві рішення. Великі дані змінюють правила гри у стратегічному менеджменті. Тепер компанії здатні прогнозувати ринкові тренди, розуміти споживчі вподобання та оптимізувати свої бізнес-моделі [12].

Big Data відкриває нові можливості для підвищення точності стратегічного планування. Наприклад, у сфері e-commerce аналіз поведінки користувачів на платформі допомагає персоналізувати пропозиції і збільшувати середній чек на 20-30% [10].

Однак великим обсягам даних притаманна певна складність. Вони потребують сучасних інструментів обробки. Системи штучного інтелекту та машинного навчання допомагають автоматизувати аналіз великих даних, скорочуючи час на прийняття стратегічних рішень [33].

Впровадження цифрових інструментів дозволяє бізнесу досягати високого рівня ефективності. Автоматизація рутинних процесів звільняє час для вирішення стратегічних завдань. Наприклад, ERP-системи забезпечують повну інтеграцію операцій від закупівель до управління фінансами [14]. Відомо, що цифрові технології знижують операційні витрати на 15-25%. Платформи для управління проектами дозволяють структурувати роботу команди, контролювати терміни і ресурси.

Такий підхід особливо актуальний під час війни, коли багато компаній працюють у віддаленому форматі і стикаються з новими логістичними викликами [18]. Цифрові інструменти оптимізують не лише внутрішні процеси. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів, що у свою чергу формує конкурентну перевагу. Наприклад, чат-боти дозволяють обробляти запити клієнтів у режимі 24/7, зменшуючи навантаження на персонал [35].

Реалізація стратегії онлайн-бізнесу залежить від декількох ключових факторів. По-перше, це чітко визначена місія і бачення, які мають об'єднувати всі цифрові ініціативи. По-друге, бізнес повинен інвестувати у сучасні технології для підтримки своєї конкурентоспроможності. Третім фактором буде ефективна комунікація як всередині команди, так і з клієнтами [9].

Не менш важливою є здатність до швидкого реагування на зміни. Бізнеси, що впровадили методології Agile або Scrum, підвищують гнучкість своїх процесів і скорочують час виходу нових продуктів на ринок. Досвід показує, що компанії, які мають короткі цикли прийняття рішень, мають на 40% вищу ефективність у конкурентній боротьбі [29].

Розглянемо кейс компанії Amazon, яка стала лідером глобального ринку завдяки інноваціям та постійній оптимізації бізнес-процесів. Стратегія компанії базується на максимальній клієнтоорієнтованості та використанні аналітики великих даних. Усі рішення від логістики до асортиментної політики приймаються на основі даних про поведінку користувачів [12].

Інший приклад український стартап Grammarly, який досяг успіху завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту. Компанія сфокусувалася на створенні унікальної додаткової вартості для клієнтів персоналізованого покращення текстів. Висока якість продукту і клієнтський сервіс дозволили Grammarly вийти на міжнародні ринки і стати одним з найпопулярніших онлайн-інструментів [10].

Кейси демонструють, що стратегічне управління онлайн-бізнесом потребує інтеграції технологій, гнучкості та орієнтації на потреби клієнтів.

Компанії, які успішно реалізують ці принципи, не лише залишаються на ринку, а й активно його формують.

Отже, для ефективного стратегічного управління онлайн-бізнесом необхідно активно використовувати сучасні маркетингові технології. Саме вони дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стійкий розвиток у цифровому середовищі.

1.3. Сучасні маркетингові технології в управлінні онлайн-бізнесом

Маркетинг уже давно перестав бути лише засобом просування товарів та послуг. У сучасному цифровому середовищі він став частиною стратегічного управління, впливаючи на всі ключові аспекти бізнесу від формування цінності бренду до побудови довгострокових відносин із клієнтами. Підприємства, які ігнорують інтеграцію цифрового маркетингу у свою стратегію, ризикують залишитися на узбіччі економічного розвитку [3].

Сутність цифрового маркетингу полягає у використанні новітніх технологій та платформ для досягнення маркетингових цілей. Завдяки можливості точного таргетингу та персоналізації, онлайн-маркетинг дозволяє компаніям створювати унікальні пропозиції для різних сегментів клієнтів. Наприклад, дані показують, що 72% користувачів більш схильні купувати товари, якщо їм пропонуються персоналізовані акції чи знижки [33].

У цифрову епоху маркетингова стратегія не обмежується лише рекламою. Вона охоплює різноманітні канали, які доповнюють один одного, створюючи комплексний підхід до залучення клієнтів. Розглянемо основні інструменти детальніше. Контент-маркетинг - стратегія, що будується на створенні цінного і корисного контенту для аудиторії. Це статті, відео, подкасти, кейс-стаді. Контент дозволяє не лише привертати увагу, а й формувати довіру до бренду. Наприклад, блог компанії HubSpot є одним з основних джерел лідогенерації для бізнесу [12].

SEO-оптимізація в умовах інформаційного перенасичення користувачі рідко переглядають результати пошуку далі першої сторінки. Тому компанії інвестують у оптимізацію сайтів для пошукових систем, що дозволяє збільшити органічний трафік. Дослідження показують, що 75% клієнтів ніколи не переходять на другу сторінку пошукових результатів [29]. Контекстна реклама - дозволяє відображати рекламні оголошення у відповідь на конкретні запити користувачів у пошукових системах. Однією з переваг контекстної реклами є її гнучкість: кампанії можна швидко налаштовувати, призупиняти чи оптимізувати залежно від показників ефективності. Проте недоліком залишається високий рівень конкуренції за популярні ключові слова [15]. SMM (Social Media Marketing) соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів для формування лояльності клієнтів та взаємодії з ними. SMM дозволяє брендам бути ближчими до своїх споживачів, миттєво реагувати на відгуки та зворотний зв'язок. За статистикою, бренди з активною присутністю у соціальних мережах мають на 40% вищий рівень довіри з боку клієнтів [10]. Email-маркетинг як канал залишається одним із найефективніших у цифровому середовищі. Правильно сегментовані та персоналізовані електронні розсилки демонструють високі показники конверсії. За даними досліджень, середній ROI від email-маркетингу становить 420% [35].

Аналітичні інструменти дозволяють відстежувати поведінку користувачів на кожному етапі воронки продажів – від першого контакту з брендом до остаточного придбання товару. Інструменти на кшталт Google Analytics, HubSpot та Power BI надають маркетологам детальну статистику, що допомагає приймати зважені рішення [3].

Однією з переваг аналітики є можливість тестування та оптимізації стратегій у реальному часі. Наприклад, А/В-тести дозволяють визначити, який дизайн або заклик до дії працює краще для цільової аудиторії. Цей підхід може підвищити ефективність кампаній на 20-30% [12].

Аналітичні дані дають змогу виявляти "вузькі місця" у маркетингових стратегіях. Наприклад, високий показник відмов на певній сторінці сайту може

свідчити про проблеми з дизайном або контентом. Швидке виявлення і усунення цих проблем сприяє зростанню показників конверсії [14].

Автоматизація маркетингових процесів стала порятунком для компаній, які прагнуть збільшити ефективність і зменшити ручну роботу. CRM-системи це більше, ніж просто бази даних клієнтів. Вони перетворилися на інтегровані платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами, дозволяючи аналізувати цикли продажів, прогнозувати майбутні прибутки та відстежувати поведінку користувачів. Наприклад, впровадження Salesforce дозволяє компаніям підвищувати конверсію лідів у клієнтів до 35% [12].

Чат-боти новий стандарт обслуговування клієнтів. Вони здатні автоматизувати до 70% комунікацій, відповідаючи на типові запитання у режимі 24/7. Відомо, що після впровадження чат-ботів у сфері електронної комерції середній час очікування відповіді скоротився на 60% [29]. Штучний інтелект доповнює ці рішення, аналізуючи великі обсяги даних і пропонуючи персоналізовані рішення для кожного клієнта.

Такі інструменти не лише підвищують ефективність, а й дозволяють скоротити витрати на операційне управління.

Клієнти прагнуть отримати не просто товар чи послугу, а позитивний досвід, який залишає емоційний відгук. Саме тому персоналізація стала невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Сучасні технології дозволяють брендам створювати індивідуальні пропозиції на основі поведінкових і демографічних даних. Дослідження показують, що персоналізований підхід підвищує лояльність клієнтів на 33% [10].

Одним із ключових елементів взаємодії є customer journey карта клієнтського шляху від першого контакту з брендом до повторної покупки. Аналіз цього шляху дозволяє компаніям виявляти критичні точки, на яких вони можуть втратити клієнта, та покращувати досвід взаємодії. Компанії, які активно аналізують customer journey, підвищують рівень утримання клієнтів на 25-30% [15].

Тому для сучасних бізнесів персоналізація та аналіз клієнтського шляху стали основними інструментами для досягнення конкурентних переваг.

Світ цифрового маркетингу стрімко змінюється, і бізнеси, які не стежать за новими трендами, ризикують втратити свою аудиторію. Одним із найактуальніших напрямів є доповнена реальність (AR). Бренди, як-от IKEA чи Sephora, використовують AR-додатки, які дозволяють клієнтам «приміряти» меблі або косметику ще до покупки. Це рішення підвищує конверсію на 15-20% [33].

Голосовий пошук набуває популярності завдяки розвитку віртуальних асистентів, таких як Siri чи Google Assistant. За прогнозами, до 2025 року до 50% пошукових запитів здійснюватимуться за допомогою голосу [9]. Це змушує компанії оптимізувати свої сайти під нові формати запитів. NFT (non-fungible tokens) стали новим інструментом у світі цифрових активів. Бренди використовують NFT для створення ексклюзивних товарів або колекцій, що підвищують залученість клієнтів та створюють додаткову цінність [29]. Результативність маркетингових активностей неможливо оцінити без використання аналітичних показників. Ключові метрики це ROI (повернення на інвестиції), коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта (CAC) та середній дохід на клієнта (ARPU). Компанії, які регулярно аналізують ці показники, оптимізують свої витрати і підвищують ефективність рекламних кампаній [3]. Наприклад, А/В-тестування дозволяє оцінити ефективність різних рекламних оголошень або посадкових сторінок. Аналіз показників залучення користувачів дозволяє швидко коригувати стратегії. Компанії, що застосовують регулярні тести та оптимізацію, підвищують коефіцієнт конверсії на 20-30% [12].

Компанія Coca-Cola показала, як використання персоналізації у кампанії «Поділись Coca-Cola» може перетворити звичайний продукт на соціальний феномен. Індивідуальні етикетки з іменами стимулювали користувачів ділитися фотографіями напоїв у соціальних мережах, що збільшило охоплення кампанії на 30% [14].

Інший приклад Amazon, який використовує алгоритми штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій. Цей підхід дозволяє компанії підвищувати середній чек клієнтів на 20% за рахунок рекомендацій товарів, які відповідають інтересам користувачів [15].

Підсумовуючи, сучасні маркетингові технології дуже важливі у стратегічному управлінні онлайн-бізнесом, забезпечують гнучкість та адаптивність підприємств у цифровому середовищі.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління пройшло довгий шлях від традиційних моделей до цифрових стратегій, що враховують вплив технологій, глобалізацію та зміну поведінки споживачів. Основними принципами сучасного стратегічного управління є гнучкість, адаптивність та орієнтація на інновації. Онлайн-бізнес вимагає особливих підходів до управління, оскільки характеризується високою динамічністю, доступом до великих обсягів даних, швидкими змінами конкурентного середовища та необхідністю постійного залучення аудиторії. Основними аспектами стратегічного управління є вибір бізнес-моделі, використання цифрових платформ, аналітика даних та управління клієнтським досвідом. Успіх онлайн-бізнесу значною мірою залежить від ефективності маркетингових технологій. Використання SEO, контент-маркетингу, соціальних мереж, персоналізованої реклами та штучного інтелекту дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, збільшувати впізнаваність бренду та підвищувати продажі.

Таким чином, стратегічне управління онлайн-бізнесом базується на глибокому аналізі цифрового середовища, адаптації до технологічних змін та впровадженні сучасних маркетингових підходів для досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Інтернет-магазин Rozetka є провідним підприємством електронної комерції в Україні, що спеціалізується на онлайн-продажу широкого асортименту товарів. Компанія активно застосовує сучасні маркетингові технології для формування та реалізації власної стратегії розвитку.

Онлайн-магазин Rozetka.ua спеціалізується на роздрібній торгівлі різної категорії товарів. Головний офіс компанії розташований у Києві, що під час війни стало одним із символів стійкості та адаптивності українського бізнесу. Магазин продовжує активно функціонувати, має 530 точок видачі по Україні. Завдяки зосередженості на якості обслуговування та швидкій логістиці, Rozetka.ua здобув 99% позитивних відгуків від своїх клієнтів.

Форма власності підприємства є приватною, яка належить фізичним особам і не є державною чи комунальною структурою. Основні операційні процеси ведуться через сайт Rozetka.ua, де щодня оформлюється від 30 000 замовлень. Компанія має також додаткові канали комунікації Viber і Telegram, що розширює доступ клієнтів до інформації та послуг [7].

Основним напрямом діяльності Rozetka.ua є продаж широкого асортименту різних категорій товарів. Категорії товарів чітко структуровані для зручності клієнтів. До них належать:

- ноутбуки та комп'ютери;
- товари для дому;
- сантехніка та ремонт;
- краса та здоров'я;
- зоотовари;

- дитячі товари;
- напої та продукти.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика Rozetka

Показник	Характеристика
Назва компанії	ТОВ «Розетка.ЮА»
Рік заснування	2005
Засновники	Владислав та Ірина Чечоткін
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основна діяльність	Роздрібна торгівля через Інтернет (e-commerce)
Головний офіс	м.Київ, Україна
Кількість працівників	Понад 8000 осіб (станом на 2024 рік)
Основні товари та послуги	Електроніка, побутова техніка, одяг, взуття, товари для дому, доставка
Кількість магазинів/пунктів видачі	530 магазинів у 157 містах України (станом на 2025 рік)
Основні ринки діяльності	Україна, Польща, Молдова
Кількість зареєстрованих користувачів	Понад 13 мільйонів
Логістична інфраструктура	Власні склади (понад 100 000 м2), партнерство з Nova Poshta та іншими
Фінансові показники	Орієнтовний обсяг продажів понад 2,5 млрд.дол. США у 2023 році
Ключові особливості	Велика мережа доставки, швидке обслуговування, розвинена IT-інфраструктура

Джерело: створено автором за [40]

Асортимент товарів формується на основі попиту споживачів. Особливий акцент зроблено на наданні можливості вибору серед популярних і нішевих

брендів. Такий підхід дозволяє магазину бути конкурентоспроможним навіть на ринку з високим рівнем пропозицій [14, с. 8].

Управління Rozetka.ua здійснюється засновниками, керівництвом та топ-менеджментом. Основні функції керівництва включають стратегічне планування, управління маркетинговими кампаніями та контроль за операційними процесами. Відповідальність за обробку замовлень, пакування та доставку лежить на команді менеджерів і працівників логістики.

Організаційна структура характеризується гнучкістю та великим штатом, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Така структура є типовою для великого бізнесу в умовах цифрової економіки, де ефективність залежить від швидкості прийняття рішень і адаптивності [3, с. 117].

Rozetka.ua активно інтегрує цифрові інструменти для автоматизації управлінських процесів. Основним каналом продажів є сайт та додаток, де використовуються аналітичні інструменти для збору, аналізу та оптимізації користувацького досвіду, продажів та маркетингу. Крім того, застосовуються сервіси для автоматизації обробки повідомлень, що пришвидшує роботу з клієнтськими запитами.

На етапах обробки замовлень задіяні CRM-системи для відстеження історії взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому персонал здатен надавати швидкі та персоналізовані відповіді, а також оперативно вирішувати питання, пов'язані з доставкою чи оплатою [10, с. 68].



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії

Джерело: створено автором за [41]

Цифрова інтеграція дозволяє магазину підтримувати високу ефективність операцій навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Це є прикладом сучасного підходу до ведення бізнесу, де технології стають ключовим ресурсом для управління всіма аспектами діяльності [35].

Організаційно-економічна характеристика Rozetka.ua свідчить про високий рівень адаптивності, що забезпечує стабільний розвиток на ринку навіть у часи кризи.

Наступний етап аналізу оцінка фінансово-економічних показників, що дозволить виявити поточну ефективність діяльності магазину.

Розподіл аудиторії Rozetka за віком і статтю наведено на рис. 2.2.

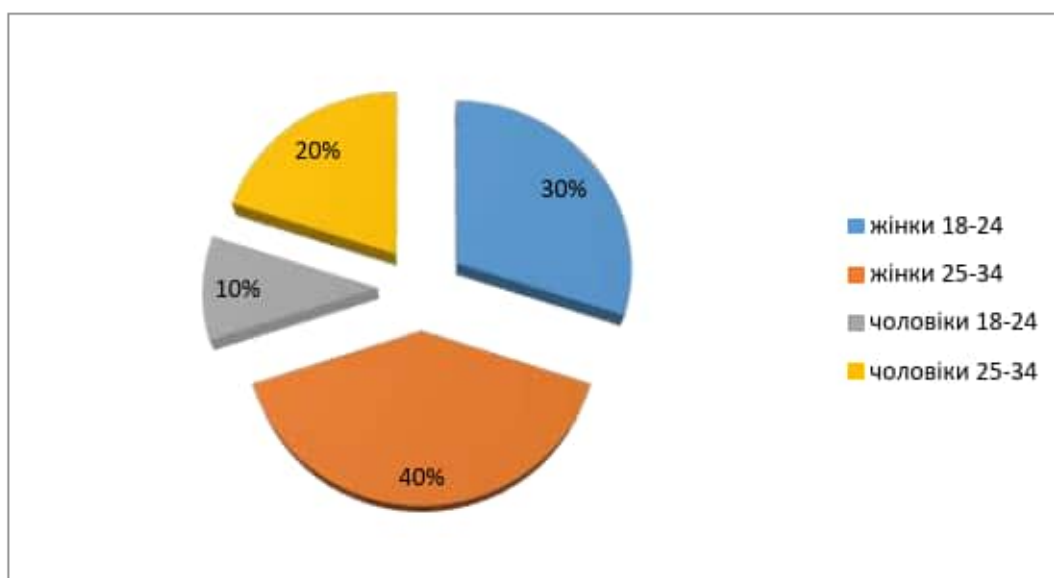


Рис. 2.2. Цільова аудиторія Rozetka за віком і статтю.

Джерело: створено автором згідно [7]

Регулярні відвідувачі Rozetka.ua становлять понад 12 мільйонів осіб щомісяця, що свідчить про широке охоплення та популярність серед споживачів.

Магазин Rozetka.ua орієнтується переважно на молодих жінок, які становлять 70% аудиторії. Це активні користувачі інтернет-магазинів, які цінують якісні товари різних категорій та швидке обслуговування. Чоловіки, що

входять до сегменту аудиторії, також зацікавлені в товарах для дому, техніці та ремонті, проте їхня частка менша близько 30%.

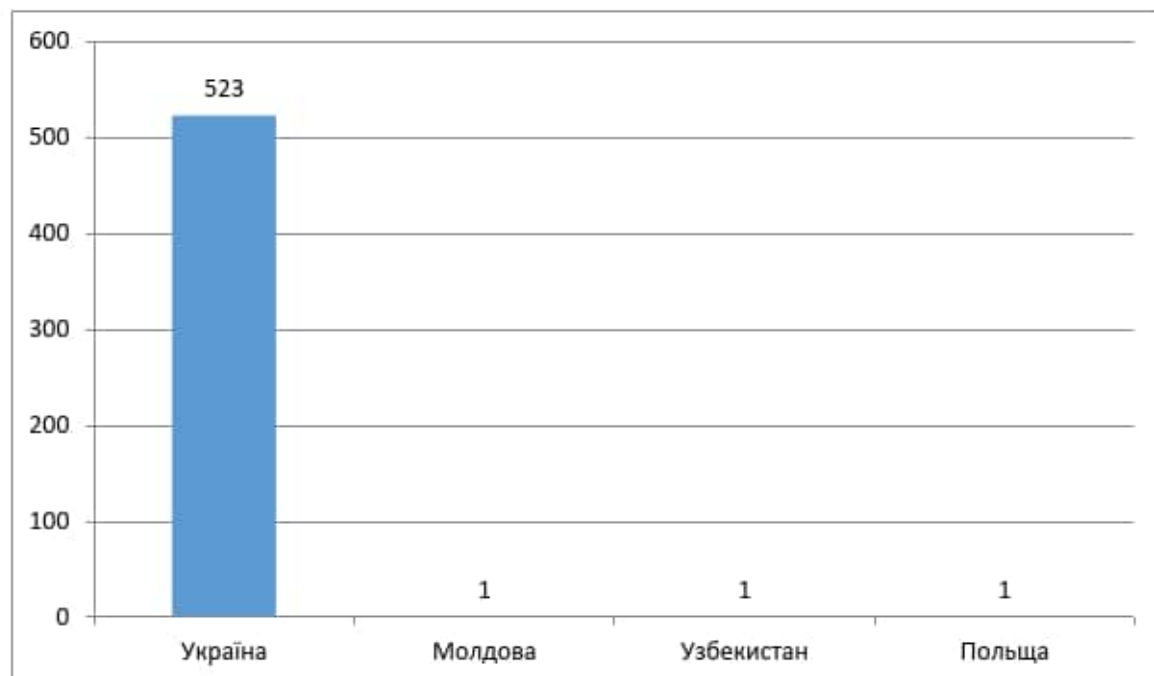


Рис. 2.3. Географічне охоплення клієнтської бази Rozetka.ua (фізичні магазини)

Джерело: створено автором згідно [26]

Магазин Rozetka.ua має 530 фізичних магазини і пунктів видачі, розташованих у 155 містах України.

Окрім України, Rozetka розширює свою присутність за кордоном. У Польщі у 2023 році був запуск окремий онлайн-магазин rozetka.pl, який орієнтований як на місцевих мешканців, так і на чисельну українську діаспору. У Молдові компанія реалізує доставку товарів через партнерство з Nova Poshta Moldova. В Узбекистані у 2021 році було відкрито онлайн-магазин rozetka.uz, що спеціалізується переважно на продажу електроніки.

Ринок товарів у інтернеті характеризується високим рівнем конкуренції. Сотні онлайн-магазинів пропонують подібний асортимент. Проте Rozetka.ua вдало вирізняється завдяки персоналізованому підходу до клієнтів, частим

акціям і знижкам. Ключовими конкурентами є маркетплейси з аналогічним напрямом та широким асортиментом.

У межах дослідження стратегічного управління доцільно провести SWOT-аналіз Rozetka.ua та порівняти його з основним конкурентом -маркетплейсом Prom.ua. Це дозволить виявити внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на ефективність онлайн-бізнесу в Україні.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Rozetka.ua та маркетплейс Prom.ua.

Категорія	Rozetka.ua	Prom.ua
Сильні сторони	Високий рівень довіри користувачів (бренд №1 у e-commerce). Власна логістика та доставка. Власні склади та асортимент. Мобільний застосунок. Активна програма лояльності.	Велика база продавців (більше 50 тис. бізнесів). Різноманіття товарів. Автоматизація вітрин для малого бізнесу.
Слабкі сторони	Високі витрати на утримання інфраструктури. Обмежений вихід на закордонний ринок. Обмеження для сторонніх продавців.	Відсутність єдиного бренду (кожен магазин сам за себе). Низький контроль якості товарів. Відсутність власної логістики.
Можливості	Розширення в EdTech, FMCG, digital-підписки. Вихід на ринки ЄС (через Польщу) Колаборації з локальними брендами. Запуск власних лінійок товарів.	Розвиток платформи під ключ інтеграція CRM/логістики. Підписка для підприємців. Сервіси для експорту.
Загрози	Зростання витрат на логістику під час війни. Конкуренція з великими міжнародними маркетплейсами (Amazon, Joom). Податкові ризики.	Блокування сайтів/магазинів через скарги. Високий рівень підробок і фейкових відгуків. Втрата клієнтів через неякісні продавці.

Джерело: створено автором згідно [27, 41]

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що Rozetka.ua має значну кількість внутрішніх переваг, які формують її конкурентну позицію на ринку: високий рівень довіри споживачів, власна логістика, розвинена IT-інфраструктура та омніканальна присутність. На відміну від Prom.ua, Rozetka забезпечує єдиний брендований досвід для користувача та має більший контроль за якістю обслуговування.

Разом з тим, Prom.ua залишається сильною платформою для малого бізнесу, пропонуючи нижчий поріг входу та гнучкі умови для продавців, але програє в управлінні репутацією, логістиці та стандартах сервісу.

Серед зовнішніх можливостей для Rozetka – розширення в нові ніші (наприклад, EdTech або digital-підписки), вихід на ринки ЄС та розвиток власних брендів. Водночас компанія стикається з викликами воєнного часу, такими як ризики інфраструктури, зростання витрат і посилення конкуренції з боку міжнародних гравців.

Таким чином, для збереження та посилення лідерських позицій Rozetka доцільно зосередитися на диференціації за сервісом, якості, технологічній інноваційності та підвищенні цінності для кінцевого споживача, з урахуванням змін у поведінці онлайн-користувачів.

Таблиця 2.3

Кількість відвідувань сайту інтернет-магазину Rozetka млн.разів

Роки	Місяці		
	серпень	вересень	жовтень
2023	40,6	38,2	39,4
2022	39,8	39,1	38,7
2021	37,1	36,3	36,9

Джерело: створено автором згідно [9]

Rozetka.ua активно взаємодіє з аудиторією через власний сайт та мобільний додаток, які є основними каналами комунікації з клієнтами.

Rozetka успішно займає друге місце серед досліджуваних маркетплейсів в Україні. Це свідчить про високий рівень довіри користувачів до платформи та ефективність її бізнес-моделі.

Значна увага користувачів: «Rozetka» здобуває значну увагу користувачів завдяки своєму широкому асортименту товарів, конкурентним цінам, високій якості обслуговування та надійності. Компанія активно розвивається та постійно впроваджує нові сервіси та технології, що також привертає увагу користувачів.

Магазин Rozetka.ua активно використовує кілька каналів для зв'язку з клієнтами, що дозволяє забезпечити оперативність та персоналізоване обслуговування. Основним інструментом комунікації залишається сайт Rozetka. Тут клієнти можуть ознайомитися з асортиментом через відповідні фільтри, стежити за новинками, отримувати пропозиції через рекламу та контактувати напряду через особисті повідомлення.

Viber і Telegram виступають допоміжними каналами для оперативної взаємодії. Через Viber надсилаються сповіщення про статус замовлення та акційні розсилки. Telegram, окрім сповіщень, пропонує зручний формат чату для швидкого вирішення питань клієнтів.

Окрему роль відіграє додаток, який забезпечує структуровану інформацію про товари, умови доставки та оплату. Він працює як інструмент для залучення нових покупців і підтримки тих, хто надає перевагу традиційним методам замовлення.

Переваги функціонування в додатку Rozetka.ua:

- Широка аудиторія: додаток має велику кількість завантажень і активних користувачів, що дозволяє охопити широку цільову аудиторію.

- Висока залученість: щомісяця фіксуються тисячі переглядів, оцінок і коментарів до товарів, що сприяє формуванню довіри до бренду.

- Персоналізована взаємодія: користувачі отримують повідомлення про акції, новинки та статус замовлень, що створює відчуття турботи й орієнтації на клієнтів.

- Зручність у використанні: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс дозволяє легко знаходити потрібні товари та швидко оформлювати замовлення.

Таким чином, мобільний додаток Rozetka.ua забезпечує ефективну взаємодію з аудиторією, дозволяючи оперативно інформувати користувачів про товари, акції та статус замовлень. Водночас його ефективне використання потребує постійного аналізу поведінки споживачів, оновлення функціоналу та адаптації маркетингових підходів.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Rozetka.ua забезпечує багатоканальну взаємодію з клієнтами: через мобільний додаток, вебсайт і мережу фізичних магазинів, у яких також можна ознайомитися з товарами та здійснити покупку. Такий підхід підвищує зручність для споживачів і дозволяє компанії охопити ширшу аудиторію, водночас вимагаючи постійної адаптації маркетингових стратегій і вдосконалення сервісу. Асортимент Rozetka.ua є різноманітним і включає як товари щоденного попиту, так і спеціалізовану продукцію. Зокрема, платформа пропонує парфумерію, засоби для догляду за обличчям і тілом, декоративну косметику, побутову техніку, електроніку, товари для дому, одяг, взуття, дитячі товари, книги, продукти харчування, подарункові набори та пакування. Така широка товарна лінійка дозволяє покупцям здійснювати комплексні замовлення в одному місці, що значно підвищує зручність користування сервісом та сприяє зростанню середньої вартості замовлення. Паралельно клієнти зацікавлені у швидкій доставці та акціях, які стимулюють зростання замовлень. Важливо, що

використання знижок і програм лояльності сприяє формуванню постійної клієнтської бази [15].

Протягом 2022-2024 років спостерігається стабільне зростання фінансових показників. Дохід магазину зріс з 18 388 104 тис.грн. у 2022 році до 29 742 571 тис.грн у 2024-му. При цьому витрати, зумовлені збільшенням обсягу продажів і розширенням маркетингових активностей, також зросли – з 14 838 253 тис.грн до 23 675 556 тис.грн. Це свідчить про те, що бізнес активно інвестує у розвиток, але одночасно оптимізує витрати, підтримуючи високий рівень прибутковості.

Валовий прибуток у 2022 році становив 3 549 851 тис.грн., а в 2024 році – 6 067 015 тис.грн. Зменшення прибутковості, незважаючи на зростання виторг, пов'язане зі збільшенням збутових витрат.

Варто зазначити, що офіційна фінансова звітність Rozetka.ua відображає лише реалізацію власних товарів. Продажі сторонніх продавців через маркетплейс не включені у виторг, оскільки компанія отримує лише комісію від таких продажів.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Рік	Дохід (тис. грн.)	Витрати (тис. грн.)	Валовий прибуток (тис. грн.)	Чистий прибуток (тис. грн.)	Рентабельність продажів (%)
2022	18 388 104	14 838 253	3 549 851	119 062	0,65
2023	25 463 875	20 799 912	4 663 963	12 017	18,32
2024	29 742 571	23 675 556	6 067 015	16 305	0,05

Джерело: створено автором згідно [38]

Основні статті витрат магазину складають закупівля товарів, логістика та маркетингові активності. Це найбільша частина витрат до 70% від загальних витрат. Включає: оптову закупівлю товарів у постачальників, мита, ПДВ при імпорті, пакування, маркування, складування. Логістика, особливо з урахуванням війни, потребує додаткових ресурсів на забезпечення доставки та безпеки вантажів. Логістика та доставка займає 15% бюджету. Сюди входить:

внутрішня доставка (між складами та клієнтами), зберігання на складах, робота з кур'єрськими службами, обробка повернень. Ще одним важливим компонентом є витрати на утримання та просування онлайн-платформи, що включають рекламу та оплату CRM-систем для обробки замовлень.

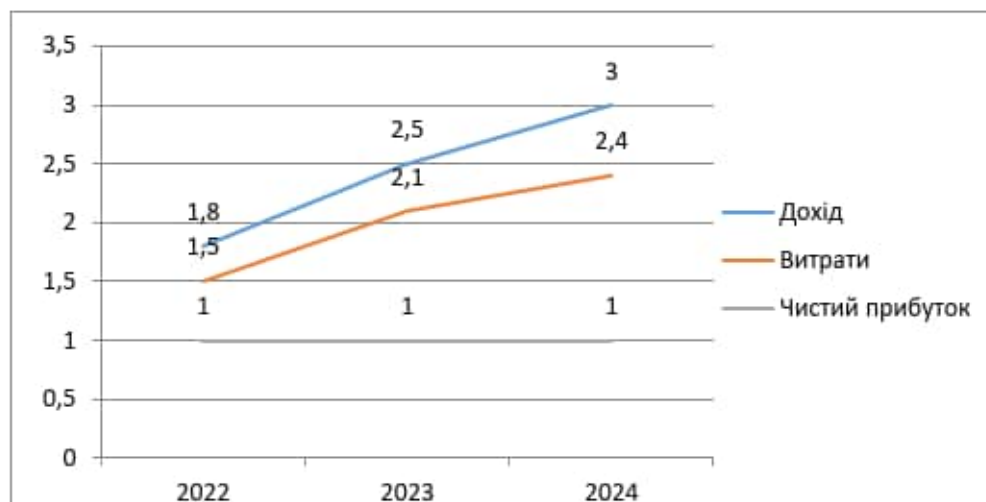


Рис. 2.4. Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку (млн. грн.)

ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Джерело: створено автором згідно [38]

Навіть за умов підвищення витрат на логістику, фінансова стратегія Rozetka.ua залишається ефективною. Це свідчить про адаптивність бізнесу до зовнішніх умов і орієнтацію на довгострокове зростання [7].

Аналіз фінансових коефіцієнтів Rozetka.ua свідчить про стабільне зростання ефективності використання активів та підтримання фінансової стабільності. Коефіцієнт ліквідності залишається стабільним, що свідчить про здатність компанії покривати поточні зобов'язання [14].

Коефіцієнт платоспроможності поступово знижується, що може вказувати на зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Обіговість активів зростає, що свідчить про ефективніше використання активів для генерації доходу [33].

Жорсткі зовнішні умови, такі як війна, стали серйозним випробуванням для багатьох українських бізнесів. Для Rozetka.ua ключовим викликом стало

забезпечення стабільної логістики та безпеки товарних поставок. Незважаючи на бойові дії в Україні, магазин продовжує функціонувати та підтримувати обсяги продажів. Оперативність у вирішенні питань доставки та обробки замовлень дозволила зберегти довіру клієнтів.

Економічна ситуація в країні суттєво вплинула на купівельну спроможність населення. Однак підвищення попиту на базові товари для догляду, зоотовари, інструменти, продукти та напої допомогло компенсувати втрати в інших сегментах. Використання знижок і акцій стало додатковим стимулом для підтримання рівня продажів.

Інший фактор зміни у споживчій поведінці. Клієнти стали обирати більш доступні та універсальні товари, а також активніше використовувати онлайн-платформи для покупок. Цей тренд сприяє розвитку Rozetka.ua, який уже має налагоджену онлайн-інфраструктуру та ефективні канали комунікації.

2.3. Оцінка ефективності існуючих маркетингових технологій онлайн-магазину Rozetka.ua

Магазин Rozetka.ua активно застосовує комплекс сучасних маркетингових технологій.

Оцінка ефективності існуючих маркетингових технологій компанії Rozetka.ua свідчить про їхню здатність підтримувати високий рівень впізнаваності бренду, залучати нових клієнтів та утримувати постійних.

Компанія активно використовує омніканальний підхід, поєднуючи власну онлайн-платформу, мобільний додаток, соціальні мережі, контекстну рекламу, e-mail маркетинг та push-сповіщення. Це забезпечує постійний контакт із аудиторією та підвищує конверсію [15].

Основні маркетингові показники ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Показник	Значення
Кількість доступних товарів	3,9 млн. шт.
Кількість користувачів	789 млн. чол.
Середня кількість відвідувачів на день	2,5 млн. чол.

Джерело: створено автором згідно [7]

Магазин регулярно проводить знижки та акції, що стимулюють продажі та лояльність клієнтів. Програми лояльності та тематичні акції забезпечують залучення нових покупців і підвищення частоти покупок серед постійних клієнтів. Rozetka.ua розуміє важливість індивідуального підходу до своїх клієнтів. Крім того, менеджери магазину швидко реагують на запити у чатах та коментарях, що формує довіру та створює відчуття особистої уваги до кожного покупця [7].

Завдяки розвинутим інструментам персоналізації, таким як рекомендаційні алгоритми та таргетинг на основі поведінкових даних, компанія ефективно впливає на споживацькі рішення. Системи лояльності, акції та промокоди додатково стимулюють повторні покупки. Водночас, аналітика показує, що коефіцієнт прибутковості маркетингових активностей знижується, зважаючи на зростання конкуренції, витрат на рекламу та незначне зростання чистого прибутку. Це вказує на потребу вдосконалення в напрямку автоматизації, оптимізації витрат і впровадження інновацій, зокрема в сфері штучного інтелекту для покращення клієнтського досвіду.

Маркетингові технології Rozetka.ua демонструють високу результативність у забезпеченні стабільного попиту та збереженні великої частки ринку. Компанія активно впроваджує digital-інструменти, зокрема SEO-та SMM-стратегії, динамічну рекламу в Google та Facebook, а також ефективно

керує даними клієнтів для побудови точних сегментів цільової аудиторії. Це дозволяє не лише залучати нових покупців, а й здійснювати ретаргетинг для повернення вже існуючих клієнтів. [33].

Особливу увагу приділяється мобільному трафіку, що складає значну частину від загального – розробка інтуїтивного додатку та мобільної версії сайту сприяє зростанню конверсії.

Водночас, оцінка ефективності окремих кампаній показує, що частина бюджетів витрачається нераціонально особливо в умовах змін поведінки споживачів через економічні труднощі та війну. Це створює виклики для планування маркетингу, вимагаючи гнучкості, тестування нових каналів та постійного вдосконалення аналітики. [10].

Відстеження клієнтських дій, аналіз customer journey та аналітика показників взаємодії є основними інструментами оптимізації маркетингових стратегій. Магазин використовує дані про поведінку користувачів на кожному етапі взаємодії – від перегляду сторінок товару до завершення покупки.

Таким чином, маркетингові технології компанії в цілому ефективні, однак вимагають адаптації до нових умов, глибшої персоналізації комунікацій і точнішої оцінки повернення інвестицій у просування. [15].

CRM-системи та аналітичні платформи дозволяють магазину швидко реагувати на зміни у попиті та вподобаннях споживачів. Це сприяє персоналізації комунікацій, яка підвищує довіру та лояльність клієнтів.

Таблиця 2.5

CRM-системи та аналітичні платформи ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Канал	Конверсія (%) станом на 2023-2024 роки
Email-маркетинг	2-5
SMS-маркетинг	4,4
Мобільний додаток	1,38
Вебсайт	2,5

Джерело: створено автором згідно [15]

Email-розсилки залишаються важливим каналом для прямого маркетингу. Згідно з даними, Rozetka досягла збільшення конверсії на 18% завдяки обробці даних та надсиланню електронних листів у режимі реального часу. Це свідчить про ефективність персоналізованих email-кампаній у стимулюванні покупок.

SMS-маркетинг має найвищий середній показник конверсії серед розглянутих каналів. Це свідчить про ефективність цього каналу для швидкого залучення клієнтів. Email-маркетинг залишається стабільним каналом з помірною конверсією, особливо ефективним при використанні персоналізованих розсилок. Мобільний додаток має нижчий середній показник конверсії, додаток сприяє високій залученості користувачів та зручності використання. Вебсайт залишається основним каналом для багатьох користувачів з стабільною конверсією.

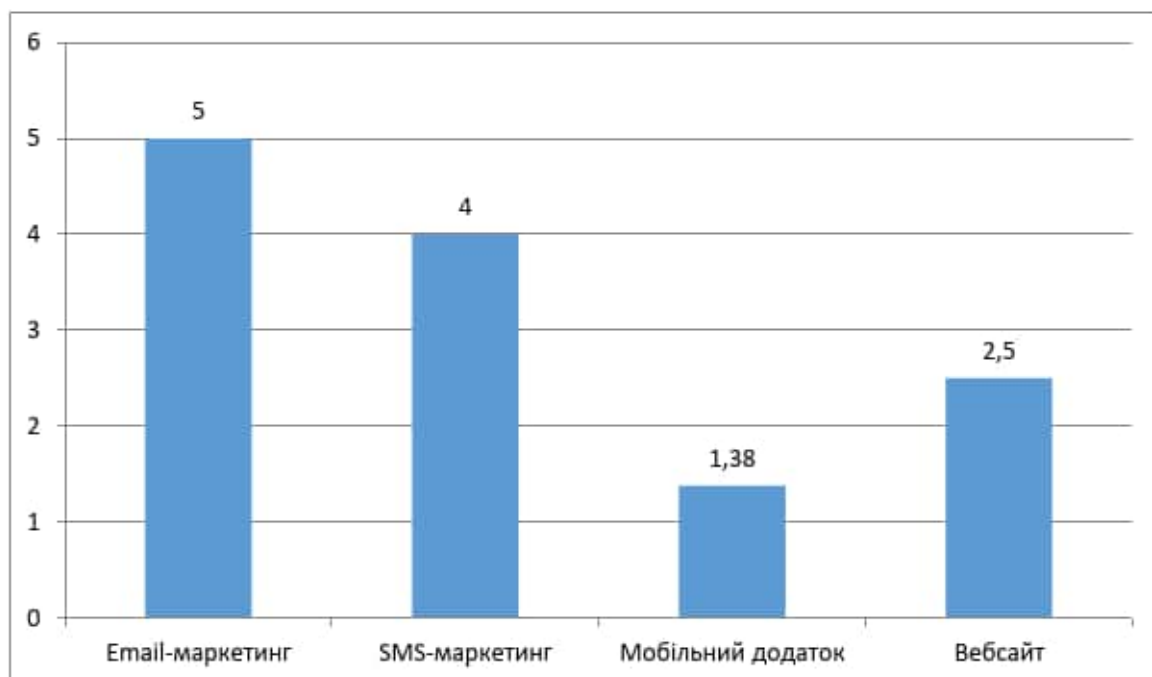


Рис. 2.5 Порівняння конверсій ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Джерело: створено автором

Витрати на маркетинг становлять більшу частину від загальних операційних витрат, але вони забезпечують стабільне зростання доходів і покращення показників прибутковості [35].

Для підвищення ефективності просування Rozetka.ua доцільно впровадити наступні заходи:

1. Оптимізація рекламних витрат є регулярним тестуванням форматів контенту та цільової аудиторії дозволить покращити ефективність рекламних кампаній.

2. Розширення каналів варто активніше використовувати месенджери та інші платформи, щоб збільшити охоплення нових клієнтів.

3. Автоматизація контенту є застосування планувальників публікацій і аналітичних ботів спростить управління контент-стратегією.

4. Поглиблена аналітика customer journey є регулярне оновлення клієнтських сегментів і персоналізованих пропозицій підвищить ефективність взаємодії з аудиторією.

Впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність магазину, розширити клієнтську базу та покращити фінансові результати.

Висновки до розділу 2

Було проведено аналіз господарської діяльності та маркетингової стратегії ТОВ "РОЗЕТКА. UA", що дозволило оцінити його позицію на ринку електронної комерції та виявити напрями для вдосконалення.

Rozetka.ua є провідним українським онлайн-магазином із розвиненою інфраструктурою, включаючи 530 пунктів видачі, власну логістику та IT-системи. Організаційна структура компанії характеризується гнучкістю, що забезпечує швидке реагування на ринкові зміни. Широкий асортимент товарів, омніканальний підхід і персоналізоване обслуговування сприяють високому рівню довіри клієнтів (99% позитивних відгуків) та стабільному охопленню аудиторії (понад 12 млн. відвідувачів щомісяця). SWOT-аналіз показав сильні

сторони компанії, зокрема потужний бренд, власну логістику та розвинену IT-інфраструктуру, але вказав на виклики, пов'язані з високими витратами на логістику та конкуренцією з міжнародними маркетплейсами.

Фінансово-економічний аналіз демонструє стабільне зростання доходів (з 18,4 млрд. грн. у 2022 році до 29,7 млрд. грн. у 2024 році) та валового прибутку (з 3,5 млрд. грн. до 6,1 млрд. грн.). Однак зниження рентабельності продажів (з 18,32% у 2023 році до 0,05% у 2024 році) свідчить про зростання витрат, зокрема на логістику та маркетинг, що потребує оптимізації. Коефіцієнт обіговості активів зростає, вказуючи на ефективне використання ресурсів, тоді як зниження платоспроможності може сигналізувати про залежність від зовнішнього фінансування.

Маркетингова стратегія ТОВ "РОЗЕТКА. UA" базується на використанні сучасних цифрових інструментів, таких як SEO, SMM, email- та SMS-маркетинг, а також персоналізовані рекомендації на основі аналітики даних. Найвищу конверсію демонструє SMS-маркетинг (4,4%), тоді як мобільний додаток має нижчий показник (1,38%), що вказує на потребу вдосконалення його функціоналу. Програми лояльності та акції сприяють утриманню клієнтів, але зростання конкуренції та витрат на рекламу знижують прибутковість маркетингових кампаній. Впровадження поглибленої аналітики customer journey, автоматизації контенту та оптимізації рекламних бюджетів може підвищити ефективність маркетингових зусиль.

Таким чином, ТОВ "РОЗЕТКА. UA" демонструє сильну ринкову позицію завдяки розвиненій інфраструктурі, широкому асортименту та ефективним маркетинговим технологіям. Водночас для забезпечення стійкого зростання необхідно оптимізувати витрати, вдосконалити аналітику клієнтського досвіду та розширити присутність на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСОМ

3.1. Розробка digital-стратегії розвитку онлайн-бізнесу

В умовах війни та нестабільної економічної ситуації бізнесу важливо не лише утримувати наявні позиції, а й знаходити шляхи для зростання. Для Rozetka цифрові технології стають своєрідним «щитком», що захищає від ризиків і водночас відкриває нові можливості.

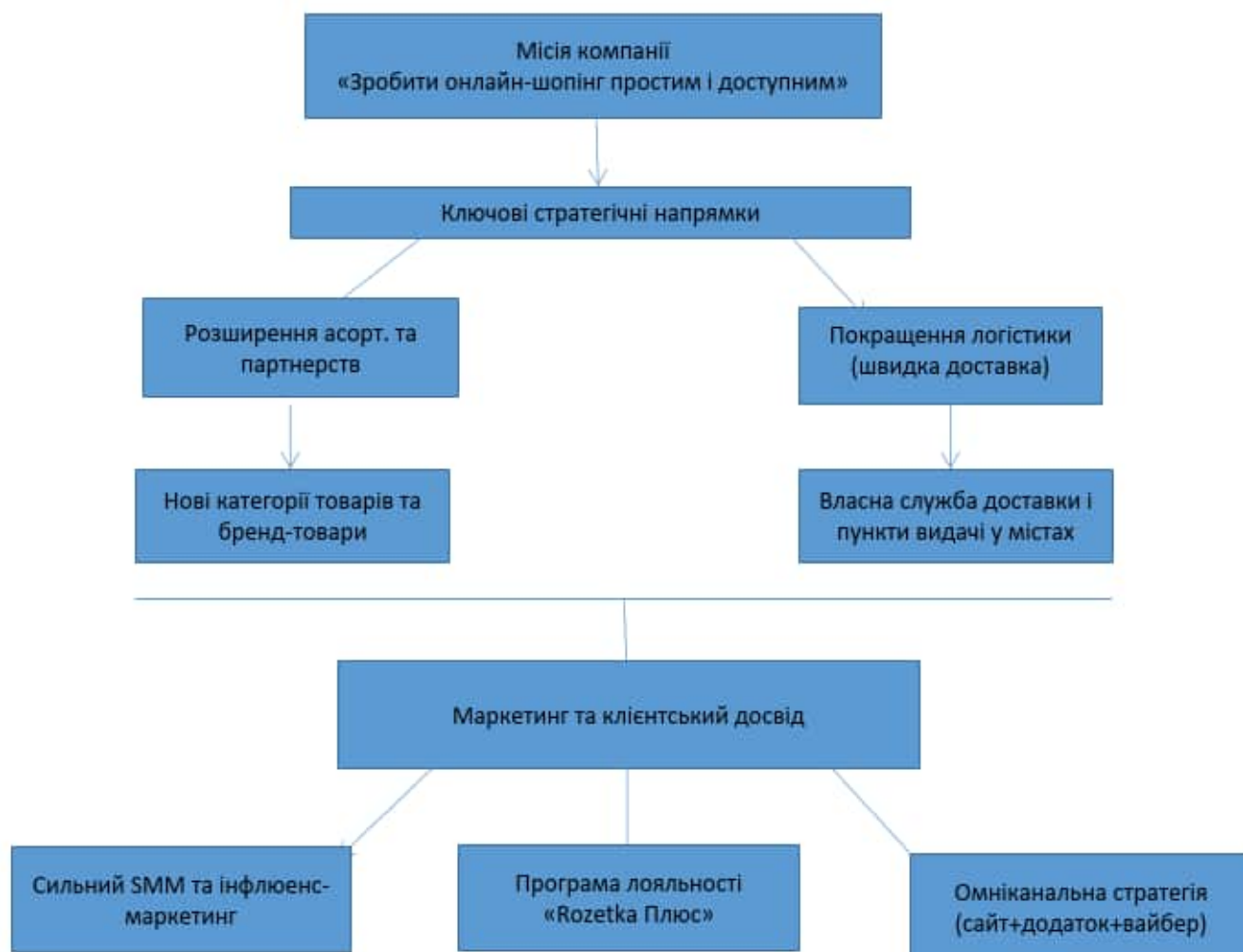


Рис. 3.1 Digital-стратегія ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Джерело: створено автором

Digital-стратегія це своєрідний дороговказ у сучасному цифровому світі, де кожна дія має бути обґрунтованою та націленою на результат.

Перш ніж робити наступний крок, потрібно чітко зрозуміти, де ми стоїмо. Rozetka.ua має міцні позиції в інтернеті із мільйонами покупців, що забезпечує широку аудиторію для просування продукції. Основними конкурентами виступають інші українські онлайн-магазини, які активно використовують рекламу [33].

До сильних сторін магазину належить високий рівень взаємодії з клієнтами, програма лояльності “Rozetka Плюс” бонуси, знижки, безкоштовна доставка - стимулює повторні покупки. Також великим плюсом є швидке обслуговування клієнтів - онлайн-підтримка, швидка реакція на звернення, зручне повернення товару.

Наступний етап постановка конкретних цілей. Вони мають бути амбітними, але реалістичними, адже лише так вдасться мотивувати команду та отримати помітні результати. Для Rozetka.ua пропонуються такі стратегічні цілі:

1. Збільшення доходу на 30% протягом трьох років через розширення асортименту товарів, залучення нових партнерів і підвищення середнього чеку.
2. Розширення охоплення аудиторії на 25% шляхом активного використання відеоконтенту та запуску міжнародних кампаній у Польщі й Чехії.
3. Підвищення конверсії на сайті та в соціальних мережах до 30-40 % завдяки персоналізованим рекомендаціям і вдосконаленню користувацького досвіду.

Така стратегія дозволить магазину не лише зберігати актуальність у конкурентному середовищі, а й активно нарощувати прибутковість, використовуючи доступні цифрові ресурси [7].

Інтеграція нових технологій та моніторинг ефективності основні кроки на шляху до реалізації цифрової стратегії. Використання штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів і автоматизації рутинних процесів дозволить суттєво скоротити операційні витрати. Регулярний моніторинг ключових показників ефективності дасть змогу своєчасно коригувати стратегію та оперативно

реагувати на зміни ринку. Розробка стратегії розвитку це не разовий процес, а постійна робота над вдосконаленням усіх аспектів діяльності бізнесу. Для Rozetka це означає максимальне використання можливостей цифрового середовища для забезпечення стійкого зростання.

Диференціація в умовах високої конкуренції стає потужним інструментом для залучення клієнтів. Магазин Rozetka, який уже має величезну впізнаваність серед споживачів, може підвищити свою конкурентоспроможність шляхом розширення товарного асортименту та активного залучення партнерів. Сьогодні споживачі прагнуть вибору та нових вражень, тому асортимент має бути різноманітним і відповідати сучасним трендам.

Стратегія розширення SMM і контент-маркетингу -колаборації з українськими блогерами, запуск TikTok-контенту з оглядами товарів і лайфхаками, освітній YouTube-контент. Результат, який можна очікувати зміцнення емоційного зв'язку з брендом серед українських клієнтів та приріст молодшої аудиторії через TikTok і гейміфікацію. [14].

Співпраця з постачальниками забезпечить знижки на великі обсяги закупівель і доступ до унікальних товарів. Водночас партнерство з блогерами та лідерами думок дозволить підвищити довіру до бренду. Особливо ефективними є інтеграції у форматі оглядів і розпакувань. У результаті таких кампаній охоплення аудиторії може збільшитися на 25%.

У сучасному бізнесі без технологій як без карти в пустелі. Тому наступним кроком стає впровадження цифрових інновацій, які автоматизують процеси, прискорять обробку замовлень і покращать клієнтський досвід.

Штучний інтелект дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і надавати їм персоналізовані рекомендації. Наприклад, клієнт, який переглядав кілька товарів для догляду за волоссям, отримає пропозицію купити комплекс засобів із додатковою знижкою. Завдяки таким підходам конверсія може зрости до 12% [7].

Автоматизація обробки замовлень дозволить значно зменшити час обробки кожного замовлення із кількох годин до 10-15 хвилин. CRM-система забезпечить централізоване управління клієнтськими даними, відстеження

історії покупок і автоматичне нагадування про акції. Це не лише зекономить ресурси, а й підвищить ефективність роботи персоналу.

Щоб стратегія працювала, її необхідно постійно моніторити та коригувати. Кожен аспект має бути підкріплений конкретними показниками ефективності (KPI).

Основними показниками будуть:

- зростання доходу – очікуване підвищення на 10-12% щороку;
- охоплення аудиторії – кількість нових підписників і активних клієнтів;
- час обробки замовлення – показник оптимізації внутрішніх процесів;
- рівень повторних покупок – свідчення лояльності клієнтів до магазину.

Для ефективного управління даними потрібен регулярний аналіз. Щоквартальні звіти дозволять виявляти сильні та слабкі сторони маркетингових кампаній, ефективність персоналізації контенту та можливі проблеми у внутрішніх процесах. Завдяки цьому Rozetka зможе своєчасно реагувати на зміни ринку та зберігати стійке зростання.

Результатом реалізації усіх етапів буде комплексне покращення всіх бізнес-процесів, що дозволить магазину не лише утримувати наявних клієнтів, а й залучати нових у все більш конкурентному середовищі.

3.2. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів

У сучасних реаліях онлайн-продажів швидкість змін настільки велика, що бізнесам доводиться постійно адаптуватись.

Традиційні методи вже не дають очікуваних результатів, а отже, виникає потреба в застосуванні нових підходів.

Інновації у маркетингу стають необхідністю для магазину Rozetka, який прагне зберегти лідерські позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Диджиталізація повністю змінює правила гри у маркетингу. Динамічна реклама, яка автоматично адаптується до інтересів користувача, стає одним із ключових елементів у просуванні. Наприклад, Facebook і Instagram дозволяють налаштовувати показ оголошень залежно від того, які товари клієнт переглядав або купував раніше. Завдяки такому підходу, ймовірність покупки після перегляду реклами зростає на 35-40% [3].

Однак, для ефективного використання рекламних інструментів потрібна не лише грамотна настройка, а й глибокий аналіз великих даних.

За допомогою таргетованих кампаній можна досягти високого рівня персоналізації: кожен клієнт отримує релевантні пропозиції в потрібний час. Для ТОВ "РОЗЕТКА. UA" це означає можливість залучити додаткових клієнтів із сусідніх країн, таких як Польща чи Чехія.

Контент це не просто текст чи зображення, а повноцінний канал комунікації, який створює образ бренду в очах споживача.

Відеоогляди, прямі ефіри з демонстрацією товарів, конкурси та виклики усе це здатне не лише привернути увагу, а й утримати інтерес користувачів [14].

У контенті важливо використовувати емоції. Люди швидше довіряють бренду, який має «людське обличчя». Storytelling це один із найпотужніших інструментів для формування емоційного зв'язку.

Розповіді про те, як команда магазину працює під час війни, як вони вирішують проблеми клієнтів чи навіть як доставляють замовлення у складних умовах, дозволяють підвищити лояльність і довіру аудиторії.

Особливу роль відіграє регулярність публікацій.

Зростання активності аудиторії напряму залежить від частоти контенту.

Аналіз маркетингових даних показав, що збільшення кількості публікацій з 3 до 5 разів на тиждень сприяє підвищенню охоплення на 20-25%.

Приклади інтеграції маркетингових інструментів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Приклади інтеграції маркетингових інструментів

Інструмент	Опис	Очікуваний результат
Динамічна реклама	Автоматична адаптація оголошень під інтереси клієнта	Збільшення конверсії на 30-40%
Таргетовані кампанії	Використання даних для персоналізації реклами	Залучення нових клієнтів
Відеоогляди та прямі ефіри	Живе спілкування з демонстрацією товарів	Підвищення лояльності та довіри
Storytelling	Емоційні історії про діяльність магазину	Формування позитивного іміджу
Конкурси та інтерактив	Заохочення клієнтів до активної участі	Ріст охоплення та залученості

Джерело: створено автором

Впровадження інноваційних маркетингових інструментів стане основою для розвитку магазину. Поєднання технологій і творчого підходу до контенту дозволить не лише підвищити ефективність просування, а й посилити емоційний зв'язок із клієнтами. Це відкриває перспективи довгострокового успіху навіть у складних умовах.

Сьогодні клієнти очікують від бізнесу безшовного досвіду, коли незалежно від того, де вони взаємодіють із брендом – у месенджері, на сайті чи в Instagram – усі процеси синхронізуються в реальному часі. Омніканальні комунікації – це можливість створити такий досвід, що підвищує лояльність і залученість клієнтів.

Уявімо ситуацію: клієнт переглянув товар у сторіз, перейшов на сайт для детальнішої інформації, а замовлення оформив у Telegram. Щоб такий процес виглядав природним і не викликав незручностей, потрібно налаштувати інтеграцію всіх каналів. ТОВ "РОЗЕТКА. UA" має синхронізувати CRM-систему з платформами продажів, щоб усі дані клієнтів і замовлень зберігалися централізовано. Це прискорює обробку запитів та знижує ризик втрати замовлень через технічні збої [10].

Синхронізація дає ще одну перевагу можливість аналізу даних з усіх каналів одночасно. Це дозволяє виявити, які платформи генерують найбільше продажів та як клієнти рухаються між ними. Такий підхід зменшує вартість залучення клієнтів і підвищує конверсію.

Push-сповіщення- один із найефективніших методів нагадування клієнтам про себе. Вони миттєво інформують про акції, новинки чи статус замовлення, підвищуючи ймовірність повторних покупок. Дослідження показують, що push-сповіщення здатні підвищити рівень залученості на 30%. Для ТОВ "РОЗЕТКА. UA" це можливість підтримувати постійний зв'язок із клієнтами без додаткових витрат на рекламу [3].

Уявлення клієнтів про онлайн-покупки змінюється завдяки новітнім технологіям. AR дозволяє перенести частину досвіду фізичного магазину в цифровий простір, що особливо важливо для косметичних товарів, де вибір залежить від візуального сприйняття.

Запропонуємо для ТОВ "РОЗЕТКА. UA" віртуальні шоуруми з доповненою реальністю. Віртуальні примірочні стають новим трендом у сфері електронної комерції. Вони дають можливість клієнту «приміряти» помаду, тіні чи засоби догляду за шкірою, використовуючи камеру смартфона. Така інтеграція знижує кількість повернень і підвищує довіру до продуктів. Наприклад, після впровадження AR-примірочних, бренди спостерігали зростання продажів на 20% [14].

Для Rozetka це шанс привернути увагу нової аудиторії та створити унікальний досвід, який виділятиме магазин на фоні конкурентів.

Впровадити віртуальні шоуруми, де клієнти можуть "приміряти" меблі у своєму інтер'єрі або "розмістити" техніку вдома за допомогою смартфона. Це дозволить краще оцінити товар перед покупкою.

Розробити мобільний додаток або інтегрувати функцію в існуючий застосунок Rozetka, що використовує технологію доповненої реальності. Для категорій товарів, таких як меблі, побутова техніка, декор, можна додати опцію "Подивитися в кімнаті". Користувач наводить камеру смартфона на місце в

приміщенні, де хоче розмістити товар, і в реальному часі бачить його розташування в масштабі 1:1.

Переваги: це менше повернень через неправильні розміри чи невідповідність очікуванням, покращення клієнтського досвіду: людина може візуально побачити, як товар виглядатиме в її інтер'єрі.

Ефективний спосіб застосування доповненої реальності є інтеграція AR-фільтрів у сторіз. Наприклад, клієнти можуть протестувати новий парфум чи макіяжний образ в інтерактивному форматі. Це підвищує зацікавленість контентом, адже люди охоче діляться такими фільтрами зі своїми підписниками, збільшуючи охоплення бренду.

Екологічна ініціатива Green Rozetka це запуск розділу з екотоварами, можливість повернення старої техніки для переробки зі знижкою на нову, акції на товари з мінімальним вуглецевим слідом. Розширення пунктів прийому старих смартфонів, ноутбуків, побутової техніки для правильної утилізації. Колаборація з екологічними організаціями для забезпечення безпечної переробки відходів. Екологічна доставка впровадження доставки без пластику: замість бульбашкової плівки крафтовий папір або перероблені матеріали. Партнерство з логістичними компаніями, які використовують електрокари чи гібридні авто. Переваги для Rozetka такі, позиціонування як екологічно свідомого маркетплейсу, залучення нової аудиторії, яка орієнтується на екологічний стиль життя, підвищення лояльності існуючих клієнтів через підтримку “зелених” ініціатив.

Маркетингові інструменти для просування:

1. Екологічні брендингові кампанії ролики, що демонструють внесок Rozetka у збереження природи.
2. Еко-дні зі знижками на екотовари.
3. Соціальні мережі: Розповіді про те, скільки дерев було висаджено завдяки покупцям Rozetka.
4. Співпраця з блогерами-екологами та інфлюенсерами, які популяризують еко-життя.

Можливі інновації: еко-чат-бот допомагатиме підбирати екологічні аналоги товарів під час покупки. Інтерактивна мапа утилізації: показує, де знаходяться найближчі пункти прийому відходів та техніки.

Це не тільки допоможе Rozetka стати більш екосвідомою компанією, а й виділитися на ринку як лідер сталого розвитку.

Інтеграція омніканальних комунікацій і технологій доповненої реальності дозволяє створити сучасний клієнтський досвід, який відповідає очікуванням споживачів. Rozetka отримає не лише конкурентну перевагу, а й зможе ефективно масштабувати свій бізнес на нові ринки.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Будь-яка інновація чи стратегічне рішення має виправдовувати себе з економічної точки зору. Без цього жоден бізнес не зможе функціонувати довго в умовах обмежених ресурсів та постійних змін ринкових умов. Для Rozetka оцінка ефективності нових підходів у маркетингу та технологіях стає одним із головних завдань на етапі впровадження.

Процес оцінки економічної ефективності заходів має базуватись на конкретних показниках, які дозволяють об'єктивно виміряти успішність заходів. Основними індикаторами будуть витрати на впровадження, прогнозовані доходи та фінансові коефіцієнти ефективності, такі як ROI (повернення інвестицій).

Інноваційні заходи потребують значних інвестицій. Основні витрати для Rozetka складаються з двох категорій:

- інвестиції у маркетингові інструменти та технології: для впровадження динамічної реклами, AR-фільтрів і CRM-систем. Загальний обсяг таких інвестицій оцінюється у 60 млн. грн. щорічно;
- інвестиції в R&D. Загальний обсяг 14 млн. доларів на рік [15].

Ефективне впровадження інновацій здатне принести суттєве збільшення доходів магазину. Очікується, що середній чек зросте на 15%, а обсяг продажів на 25% завдяки покращенню конверсії та розширенню аудиторії. Кількість нових клієнтів також прогнозується зі збільшенням на 15% завдяки інтерактивному контенту та персоналізованим рекомендаціям.

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники для ТОВ "РОЗЕТКА. UA"

Заходи	Інвестиції, млн. грн	Очікуваний дохід, млн. грн	ROI, %	Характеристика ефективності
Digital-кампанія (Google,Meta, YouTube, email)	12	36	200	Висока ефективність, швидкий прибуток
SMM у освітньому сегменті	3	4,2	40	Помірна ефективність, стратегічне значення

Джерело: створено автором

Масштабна digital-кампанія для залучення нових клієнтів: у рамках активного сезону (наприклад, Чорна п'ятниця або Back to School) пропонується запуск комплексної кампанії із залучення нових клієнтів через Google Ads, Meta Ads, YouTube та email-маркетинг.

Інвестиції: 12 млн. грн.

Очікуваний дохід: 36 млн. грн.

Формула розрахунку ROI:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \tag{3.1}$$

$$ROI = \frac{36 - 12}{12} \times 100 = 200\%$$

Цей показник свідчить про високу економічну ефективність заходів, оскільки інвестиції повернуться вже протягом першого року. Кожна вкладена гривня принесла три гривні доходу. Кампанія є високоефективною.

SMM-просування сегменту. Тестова кампанія освітня ніша з використанням Instagram, TikTok і Telegram. Мета - перевірка попиту на освітні товари, EdTech-пропозиції.

Інвестиції: 3 млн. грн.

Очікуваний дохід: 4,2 млн. грн.

$$ROI = \frac{4.2 - 3}{3} \times 100\% = 40\%$$

Кампанія демонструє помірну рентабельність, однак стратегічно важлива для розширення бізнесу в EdTech-напряму.

Крім ROI, доцільно враховувати й інші показники:

- рентабельність продажів очікується зростання з 24% до 27% завдяки оптимізації витрат;
- зниження витрат на залучення клієнтів (CAC) зменшення на 20% через персоналізацію реклами та розвиток контент-маркетингу [10].

Жодна стратегія не може бути повністю застрахована від ризиків. Основними загрозами є можливі зміни алгоритмів соцмереж, що можуть знизити ефективність рекламних кампаній. Також слід враховувати зовнішні фактори, як-от коливання купівельної спроможності населення у зв'язку з війною.

Оцінка економічної ефективності заходів демонструє, що для Rozetka запропоновані інновації мають високий потенціал для покращення фінансових результатів. Інвестиції у маркетингові інструменти окупляться вже в перший рік, а магазин зможе зміцнити свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів.

Аналіз результативності впроваджених заходів базується на кількох ключових показниках. Їх обчислення дозволяє оцінити, наскільки вигідно підприємству інвестувати в інноваційні рішення. Для магазину Rozetka у важливо не лише побачити зростання доходів, а й зрозуміти, як швидко повернуться вкладені кошти.

Припустимо, що магазин отримав додатковий дохід у розмірі 945 тис. грн, а інвестиції склали 350 тис. грн. Тоді:

$$ROI = 945 - 350 \div 350 \times 100$$

Це означає, що кожна вкладена гривня принесла 1,7 грн чистого прибутку. Такий показник свідчить про високу рентабельність заходів і їх окупність протягом першого року [15].

Рентабельність маркетингових кампаній розраховується за співвідношенням прибутку до витрат на маркетинг. Якщо у 2023 році на маркетингові активності витратили 200 тис. грн, а приріст прибутку склав 600 тис. грн, то рівень рентабельності буде:

$$\text{Рентабельність} = \frac{600}{200} \times 100\% = 300\%$$

Це означає, що маркетингові заходи окупили себе втричі, що є чудовим результатом навіть для ринків із високою конкуренцією [3].

Залучення клієнтів потребує значних витрат, але за умови правильної стратегії ці витрати можна знизити. САС (customer acquisition cost) визначається як співвідношення маркетингових витрат до кількості нових клієнтів.

Якщо магазин у 2023 році витратив 200 тис. грн. і залучив 1500 нових клієнтів, то САС складе:

$$\frac{200000}{1500} = 133$$

Впровадження персоналізованої реклами та омніканальних комунікацій дозволить зменшити цей показник на 20% до 106 грн. на одного клієнта.

Ризики – невід'ємна частина бізнесу, особливо в умовах воєнного стану та нестабільної економіки.

Instagram, як основний канал просування, постійно оновлює свої алгоритми. Зміни у пріоритетах відображення контенту можуть призвести до зниження охоплення публікацій і зменшення ефективності рекламних кампаній. Щоб уникнути втрат, магазин має диверсифікувати канали просування, активно працюючи з сайтом та месенджерами [10].

Зниження купівельної спроможності через інфляцію та військові дії залишається одним із найбільших ризиків. Споживачі можуть віддавати перевагу товарам першої необхідності, що вплине на попит на косметичну продукцію. В таких умовах важливо зберігати гнучкість цінової політики та пропонувати акційні пропозиції.

Для підвищення стійкості бізнесу пропонується впровадити комплекс заходів, які забезпечать стабільний розвиток навіть за умов коливання ринку.

Аналіз результатів має проводитись регулярно – щоквартально. На основі цих даних стратегічний план необхідно коригувати, щоб враховувати нові виклики та можливості. Це дозволить швидко адаптуватись до змін у конкурентному середовищі.

Резервний бюджет на випадок економічних коливань забезпечить фінансову стабільність. Наприклад, магазин може виділяти 10% від щомісячного прибутку на формування такого фонду. Це дозволить оперативно реагувати на непередбачувані витрати, зберігаючи обсяги продажів.

Висновки до розділу 3

Оцінка економічної ефективності та аналіз ризиків показують, що інновації, запропоновані для ТОВ "РОЗЕТКА. UA", мають високу результативність. Дотримання рекомендацій допоможе магазину не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й знизити вплив зовнішніх загроз на фінансові показники.

Напрями вдосконалення стратегічного управління онлайн-бізнесом Rozetka.ua розроблені на основі сучасних маркетингових технологій, з акцентом на розробку digital-стратегії, впровадження інноваційних інструментів і оцінку їхньої економічної ефективності.

Розробка digital-стратегії для ТОВ "РОЗЕТКА. UA" передбачає чітке визначення цілей, таких як збільшення доходу на 30%, розширення аудиторії на 25% і підвищення конверсії до 30–40% протягом трьох років. Основними інструментами реалізації є інтеграція штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій, автоматизація обробки замовлень і посилення SMM-стратегії через TikTok, YouTube та колаборації з блогерами. Ці заходи спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, підвищення клієнтської лояльності та розширення присутності на ринках Польщі й Чехії.

Впровадження інноваційних маркетингових інструментів, зокрема динамічної реклами, AR-фільтрів, віртуальних шоурумів і екологічних ініціатив (Green Rozetka), дозволяє створити безшовний клієнтський досвід і підвищити залученість аудиторії. Омніканальні комунікації, синхронізовані через CRM-системи, та push-сповіщення сприяють зростанню конверсії на 20–40% і зниженню витрат на залучення клієнтів (CAC) на 20%. Екологічні ініціативи, такі як доставка без пластику та переробка техніки, позиціонують Rozetka як соціально відповідальний бренд, залучаючи аудиторію, орієнтовану на сталий розвиток.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показує високу рентабельність. Наприклад, digital-кампанія з бюджетом 12 млн. грн. може принести 36 млн. грн. доходу (ROI 200%), а SMM-просування в EdTech-сегменті з інвестиціями 3 млн. грн. забезпечує ROI 40%. Рентабельність продажів прогнозується на рівні 27%, а зниження CAC до 106 грн. на клієнта підтверджує економічну доцільність заходів. Водночас ризики, пов'язані зі змінами алгоритмів соцмереж, зниженням купівельної спроможності та воєнним станом, вимагають диверсифікації каналів просування, гнучкої цінової політики та формування резервного бюджету (10% від прибутку).

Таким чином, запропоновані заходи дозволяють ТОВ "РОЗЕТКА. UA" не лише зберегти лідерські позиції в умовах конкуренції, а й масштабувати бізнес через інноваційні технології, персоналізацію та екологічні ініціативи, забезпечуючи стійке зростання та адаптацію до ринкових викликів.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління онлайн-бізнесом на прикладі інтернет-магазину ТОВ "РОЗЕТКА. UA". На основі проведених теоретичних та практичних досліджень можна сформулювати наступні висновки.

Еволюція стратегічного управління в цифровому середовищі свідчить про необхідність інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси. Перехід від традиційних методів управління до data-driven підходів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність діяльності та оптимізувати ресурси. Цифрова трансформація стала обов'язковою умовою для виживання бізнесу у конкурентному середовищі.

Стратегічне управління в цифровому середовищі еволюціонувало від традиційних ресурсних підходів до data-driven моделей, що ґрунтуються на аналітиці великих даних, гнучкості та швидкому реагуванні на ринкові зміни. Інтеграція технологій, таких як CRM, ERP та штучний інтелект, дозволяє підвищувати ефективність бізнес-процесів до 35% і забезпечувати конкурентоспроможність в умовах глобалізації та високої конкуренції.

Управління онлайн-бізнесом має свої особливості, що виражаються у високій динаміці ринку, залежності від технологій і необхідності активної комунікації зі споживачами через різні цифрові канали. Rozetka успішно застосовує стратегію омніканальних комунікацій, що дозволяє забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами у соціальних мережах, месенджерах та на сайті.

Впровадження сучасних маркетингових технологій є основною частиною стратегічного управління. Використання контент-маркетингу, таргетованої

реклами, інтерактивного контенту та персоналізації дозволило магазину збільшити кількість покупців і підвищити рівень залучення аудиторії.

Аналіз діяльності ТОВ "РОЗЕТКА. UA" показав, що підприємство є лідером української електронної комерції завдяки розвиненій інфраструктурі (530 пунктів видачі, власна логістика), широкому асортименту та омніканальному підходу. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (потужний бренд, IT-інфраструктура) та виклики (високі логістичні витрати, міжнародна конкуренція). Фінансові показники демонструють стабільне зростання доходів (з 18,4 млрд. грн. у 2022 році до 29,7 млрд. грн. у 2024 році), але зниження рентабельності продажів (до 0,05% у 2024 році) вказує на потребу оптимізації витрат.

Маркетингова стратегія Rozetka.ua базується на сучасних цифрових інструментах, включаючи SEO, SMM, email- та SMS-маркетинг, що забезпечують конверсію від 1,38% (мобільний додаток) до 4,4% (SMS). Програми лояльності та персоналізовані рекомендації сприяють утриманню клієнтів (99% позитивних відгуків), але зростання конкуренції та витрат на рекламу вимагає вдосконалення аналітики customer journey і автоматизації контенту.

Запропонована digital-стратегія розвитку передбачає досягнення цілей зростання доходу на 30%, охоплення аудиторії на 25% і конверсії на 30–40% протягом трьох років. Впровадження інноваційних інструментів, таких як віртуальні шоуруми з доповненою реальністю (AR), екологічні ініціативи (Green Rozetka) та синхронізація омніканальних комунікацій, дозволить покращити клієнтський досвід, зменшити повернення товарів на 15–20% і залучити нову аудиторію.

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджується високим ROI (200% для digital-кампаній, 40% для SMM у EdTech-сегменті) та прогнозованим зростанням рентабельності продажів до 27%. Зниження витрат на залучення клієнтів (CAC) на 20% (до 106 грн) свідчить про доцільність інвестицій у персоналізацію та автоматизацію. Проте ризики, пов'язані зі

змінами алгоритмів соцмереж, економічною нестабільністю та воєнним станом, вимагають диверсифікації каналів просування та формування резервного бюджету (10% від прибутку).

Таким чином, стратегічне управління онлайн-бізнесом потребує комплексного підходу, що поєднує інтеграцію цифрових технологій, оптимізацію маркетингових стратегій і регулярний моніторинг показників ефективності. Запропоновані заходи для Rozetka.ua, включаючи AR-технології, екологічні ініціативи та поглиблену аналітику, забезпечать стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до викликів цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент: збірник наук. праць*. К.: МАУП. 2018. С. 31-34. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4239/econ_2022_198.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Шелудько О.В. Важливість маркетингової діяльності на підприємствах: управлінський підхід. *Економіка і управління: збірник наукових праць*. Випуск 52. 2022. С. 2-5. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/71>
3. Волощук Р.Є. Особливості управління фінансами малих підприємств. *Держава та регіони*. 2019. № 3 (108). С. 239–246. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/46.pdf
4. Дячук В. М. Маркетингові стратегії для онлайн-компаній: новітні тренди та інструменти. Львів: *Кращі практики*, 2023. С. 10-64. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8908/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%20%D0%92..pdf>
5. Іванова Н. Г. Штучний інтелект у маркетингових стратегіях електронної комерції. *Інноваційна економіка*, №1.2024. С. 28–34. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/download/131/117/>
6. Касич А. О., Малюшенко О.О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії, 2021. С. 4-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/986>
7. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>

8. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет-торгівлі особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. Одеса, 2020.с. 85–92. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
9. Конверсія онлайн-магазину Rozetka.ua URL: <https://www.owox.com/blog/>
10. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємств : підручник Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : ТОВ "Оберіг", 2023. – 1155 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/45b7190c-58c2-400b-ac72-213abeebb3f0>
11. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022 241 с.
12. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г. Обґрунтування маркетингових рішень та оцінювання ризиків у промисловому маркетингу. The 2nd International scientific and practical conference “Progressive research in the modern world” (November 2-4, 2022) BoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 666 p.
13. Криволапов Е. А. Товарознавство : конспект лекцій. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. URL: <http://surl.li/gzuwp>
14. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2019_33_24
15. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31%282%29__8
16. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни. URL: https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/zt_market yng-v-umovah-didzhytalizacziyi_2023.pdf

17. Маркетинг в умовах цифрової трансформації URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/e9fdb95fc368b121aaa0eab9f933e7fb.pdf>
18. Маркетинговий план підприємства. URL: <https://buklib.net/books/37095/>
19. Маркетингові дослідження в Україні. Компанія CBR. URL: <https://cbr.com.ua/>
20. Маркетингові рішення в роздрібній торгівлі. URL: <http://surl.li/gzuuk>
21. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37238/menedzhmentnadoi-57-65.pdf>
22. Міщенко А. М. Інтеграція big data в систему стратегічного маркетингу. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14979/1/%D0%9C%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%2C%D0%90%2C%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%202025%20%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%205.pdf>
23. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні С.286-288. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/>
24. Новини сайту Rozetka. Інформаційна компанія «Forbes». URL: <https://forbes.ua/profile/rozetkaua-270>
25. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення асортиментного портфеля за результатами матриці БКТ. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 89-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів. Квітень 2023 р. Київ : НУХТ, 2023. С. 144.
26. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного

розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf

27. Пилипенко А.А. Онлайн-бізнес: теорія і практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 224 с. URL: <http://kafacco.hneu.edu.ua/index.php/nauka/vydannia/publikatsii-vykladachiv/21-pratsi-a-a-pylypenko>

28. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

29. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf>

30. Рагуліна Н. В., Каракай М. С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/107.pdf

31. Раковська Є. О. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства галузі торгівлі : автореф. дис. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 2019. 20 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/885>

32. Стащук О. В., Шептицька Л. Р., Крижанівський С. О. Особливості формування прибутку на підприємстві. Інфраструктура ринку. Гроші, фінанси і кредит. 2020. № 49. С. 291-296.

33. Стежко Н. В., Шевчук О. І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. Київ. 2023. No 5(05). С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5>

34. Стратегія розвитку електронної комерції в Україні до 2025 року // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (<https://thedigital.gov.ua/>)

35. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 1 (24). С. 161–167. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/25.pdf

36. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – Київ : Знання,— 319 с. URL: https://pidruchniki.com/10561127/menedzhment/osnovopolozhni_ideyi_teoriyi_organizatsiyi#779

37. Тимченко Л. О. Стратегічне управління контент-маркетингом для підвищення конкурентоспроможності онлайн-бізнесу. *Наукові праці НУОА*, №4. 2023. С.55-60. URL:<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8911/1/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%84.%D0%A0..pdf>

38. Фінансова звітність онлайн-магазину Rozetka. URL: https://clarity-project.info/edr/37193071/yearly-finances?current_year=2024

39. Характеристика магазину Prom.ua. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Prom.ua>

40. Царьова Т.О. Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу, 2021. С. 13-14. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f88e5b41-3f55-45f6-836b-8e14bbf4013c/content>

41. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д. філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.. URL:<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf>

42. Швидкість важливіша грошей. Rozetka за рік заповнила Україну своїми магазинами і точками видачі. Як Чечоткіни будують франшизу.

Forbes.URL: <https://forbes.ua/news/zag-shvidkist-vazhlivisha-rozetka-trokhi-bilshe-rokuvidkrivae-tochki-vidachi-po-franchayzingu-os-yak-u-nikh-tse-vikhodit-30122021-3102>

43. Що таке онлайн бізнес. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/online-business>

44. Як продавати на Rozetka: Як почати продавати на меркетплейсах. Rozetka Маркетплейс. URL: <https://biz.censor.net/resonance/3265018/>

45. Hurbyk Yu.Yu., Kychak Yu.S.Traktuvannia poniattia «marketynh»: poliaspektnyi pidkhid [Interpretation of the concept of «marketing»: a multifaceted approach]. The 8th International scientific and practical conference «Modern science: problems and innovations» (October 18-20, 2020) Stockholm, SSPG Publish. 2020. С. 389–392.